

De la **ré**tention à la **mo**obilisation des employés



ANALYSER
CHOISIR
BÂTIR
ÉVALUER

Destiné aux entreprises du secteur
de l'horticulture ornementale –
commercialisation et services



HortiCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

ÉDITEUR



HortiCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

3230, rue Sicotte, local E-300 Ouest
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2M2

Téléphone : 450 774-3456

Télécopieur : 450 774-3556

Courriel : info@horticompetences.ca

www.horticompetences.ca

Avec l'aide financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

COORDINATION DU PROJET ORIGINAL

Maud Lefebvre, chargée de projet - ressources humaines, HortiCompétences

Martine Matteau, directrice, HortiCompétences

Danielle Ouellet, Danielle Ouellet Conseil



RÉVISION DE LA DEUXIÈME ÉDITION, 2023

Maud Lefebvre, chargée de projet - ressources humaines, HortiCompétences

Marie-Eve Duclos, Cohésion RH



Le contenu et les outils présentés dans ce guide ont été adaptés ou largement inspirés par ceux qu'on retrouve dans le Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information du **Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications** et le Guide de rétention du personnel 2012 destiné aux entreprises du secteur des pêches maritimes et de l'aquaculture avec l'autorisation du **Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM)**.



Note : L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture de ce document.

HortiCompétences, 2023

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN-13 : 978-2-922003-40-6

TABLE DES MATIÈRES

Éditeur	2
Coordination	2
Liste des outils.....	3
Avant-propos.....	4
Mon parcours de réussite pour mobiliser mon équipe.....	4
1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE	5
A. Faire une liste des départs volontaires	5
B. Mesurer le taux de roulement	6
C. Comprendre les raisons des départs et les coûts reliés	7
D. Connaître les facteurs qui influencent la rétention du personnel	9
2. LES PRATIQUES DE GESTION MOBILISANTES POUR LES EMPLOYÉS	10
A. Cibler les employés clés à retenir	10
B. Bien comprendre les besoins des employés	10
C. Miser sur les valeurs de l'entreprise	13
D. Adopter des pratiques de gestion mobilisantes	14
3. LES BONNES PRATIQUES POUR SON ENTREPRISE	24
A. Trier des pratiques mobilisantes	24
B. Sonder les employés sur les pratiques proposées	24
C. Sélectionner les pratiques	24
D. En faire la promotion	25
4. LES PRATIQUES ET APPORTER LES CORRECTIFS	26
Conclusion.....	27
Références.....	28

LISTE DES OUTILS

Outil 1	Tableau des départs volontaires
Outil 2	Grille d'entrevue de départ
Outil 3	Questionnaire sur les facteurs de rétention
Outil 4	Définition des valeurs distinctives de l'entreprise
Outil 5	Programme de reconnaissance de service
Outil 6	Rencontre de rétroaction - document de préparation
Outil 7	Sondage auprès des employés
Outil 8	Plan d'action pour l'implantation
Outil 9	Sondage de satisfaction

AVANT-PROPOS

Depuis plusieurs années, les entreprises du secteur de l'horticulture ornementale doivent s'adapter à de nombreux changements. Le marché du travail est en pleine mouvance et les valeurs qui s'y rattachent sont moins homogènes qu'elles ne l'étaient auparavant. Les entreprises sont confrontées à une rareté de main-d'œuvre. Il devient donc de plus en plus difficile pour des entreprises saisonnières d'attirer de bons candidats pour les postes disponibles et de mobiliser les employés qualifiés. HortiCompétences a donc décidé de reprendre le guide de rétention édité en 2017 et d'y ajouter des éléments pour aider les entreprises à mettre en place des pratiques qui valorisent et favorisent la mobilisation de leurs employés.

MON PARCOURS DE RÉUSSITE POUR MOBILISER MON ÉQUIPE

Les employés d'aujourd'hui veulent vivre une expérience enrichissante au travail et être considérés au-delà des tâches qu'ils réalisent. Ils veulent être reconnus. Le leader d'aujourd'hui en est un mobilisant, reconnaissant et près de ses employés. Il développe davantage une relation de collaboration avec ses employés plutôt qu'une approche hiérarchique.

Ce guide vous donnera les outils pour vous rapprocher d'un style de gestion de proximité avec vos employés ! Ce guide s'adresse spécialement aux entreprises du secteur de l'horticulture ornementale.

Il propose quatre étapes simples pour

1. ANALYSER LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

- A. Faire une liste des départs volontaires
- B. Mesurer le taux de roulement
- C. Comprendre les raisons des départs et les coûts reliés
- D. Connaître les facteurs qui influencent la rétention du personnel

2. COMPRENDRE LES PRATIQUES DE GESTION MOBILISANTES POUR LES EMPLOYÉS

- A. Cibler les employés clés à retenir
- B. Bien comprendre les besoins des employés
- C. Miser sur les valeurs de l'entreprise
- D. Adopter des pratiques de gestion mobilisantes

3. CHOISIR LES BONNES PRATIQUES POUR SON ENTREPRISE

- A. Trier des pratiques de rétention
- B. Sonder les employés sur les pratiques proposées
- C. Sélectionner les pratiques
- D. En faire la promotion

4. ÉVALUER LES PRATIQUES ET APPORTER LES CORRECTIFS

LÉGENDE pictogrammes



Conseils à appliquer



Boîte à outils



Important à retenir !

CHACUNE DES ÉTAPES est accompagnée d'outils et DES RÉFÉRENCES UTILES sont fournies à la fin du guide.

1. ANALYSER

LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

On cherche à savoir ici si le taux de roulement est acceptable ou si l'entreprise est aux prises avec un réel problème de roulement.

La première étape consiste à recueillir toutes les informations disponibles. Si vous n'avez jamais calculé le taux de roulement, ça vous demandera un peu plus de travail, mais quand vous aurez toute l'information en main, il sera plus facile de refaire l'exercice d'année en année.

Une fois que vous connaîtrez le taux de roulement de l'entreprise, vous serez en mesure de le comparer au taux de roulement d'une année à l'autre et cela vous permettra de cibler les problèmes de façon plus précise et d'y apporter rapidement des solutions appropriées.

On cherchera par la suite à comprendre les causes du roulement de personnel. Cette analyse vous permettra de cibler les postes les plus touchés et de choisir les pratiques de gestion favorisant la mobilisation des employés.

Voici quatre étapes afin de procéder à l'analyse de la situation de l'entreprise :

- A. Faire une liste des départs volontaires
- B. Mesurer le taux de roulement
- C. Comprendre les raisons des départs et les coûts reliés
- D. Connaître les facteurs qui influencent la rétention du personnel

A. Faire une liste des départs volontaires

Quels sont les employés qui ont quitté volontairement l'entreprise au cours des dernières années ? Consignez dans un tableau toutes les informations disponibles : date d'embauche, date de départ, poste occupé, supérieur immédiat, salaire, etc. Ces informations vous fourniront une vue d'ensemble de la situation. Une analyse objective de ces données vous aidera à cerner des pistes de solution pour diminuer le taux de roulement de l'entreprise.

Quel est le constat des départs que vous observez ? Quels postes sont les plus à risques ? Y a-t-il une récurrence dans le nombre d'années d'ancienneté, l'âge, le poste, les raisons, etc. ? Ces données vous seront très utiles pour la suite de votre projet de mobilisation.



Outil 1
Tableau des départs volontaires

B. Mesurer le taux de roulement

Le taux de roulement est un indicateur qui permet d'analyser la situation de l'entreprise, de se comparer avec les années précédentes et entre nos pairs du secteur.

La formule qui suit permet de calculer le taux de roulement sous forme de pourcentage. **Nous n'incluons pas dans ce calcul les licenciements et le roulement involontaire tels le décès, la retraite, la maladie, etc.**

$$\left(\frac{\text{Nombre de départs durant la période étudiée}}{\frac{\text{Nombre d'employés au début} + \text{nombre d'employés à la fin}}{2}} \right) \times 100$$

Exemple d'un calcul :

Horticole inc. compte 10 employés au début de la saison. Quatre employés quittent volontairement l'entreprise au cours de l'été. À la fin de la saison, l'entreprise compte 6 employés. Voici le calcul du taux de roulement pour la saison :

$$\left(\frac{4}{\frac{10 + 6}{2}} \right) \times 100$$

Le taux de roulement pour cette entreprise est donc de 50 %.

Pour obtenir des renseignements plus précis, vous pouvez calculer le taux de roulement par type d'emploi. Il est recommandé de choisir une période de référence et de calculer le taux de roulement pour la même période d'année en année, afin d'obtenir un comparable qui vous permettra de suivre l'évolution. Cette période correspond généralement à votre haute saison d'opération.

C. Comprendre les raisons des départs et les coûts reliés

L'entrevue de départ

Le départ d'un employé est parfois lourd de conséquences pour l'entreprise. Connaître les raisons qui motivent ce départ vous permettra de mieux comprendre les causes du roulement de personnel et d'y remédier par la suite. C'est là qu'une entrevue de départ, si courte soit-elle, prend toute son importance. Dans la mesure où elle est bien menée, cette entrevue peut contribuer à laisser à l'employé qui vous quitte une image positive de l'entreprise et, par le fait même, à éviter un bouche-à-oreille négatif qui pourrait nuire à l'entreprise. C'est le moment d'être en mode écoute et de ne pas vous justifier. Elle vous fournit aussi la possibilité de garder contact avec lui. On ne sait jamais ce que l'avenir vous réserve. Si l'opportunité se présente, vous pourriez peut-être lui faire une nouvelle offre intéressante éventuellement. C'est aussi une excellente façon de faire valoir votre marque employeur.

Enfin, vos employés sont souvent les mieux placés pour vous parler de ce qui pourrait être amélioré dans l'entreprise. Profitez de ce départ pour recueillir des suggestions.



Outil 2 Grille d'entrevue de départ

Principales raisons expliquant les difficultés de rétention

- Saisonnalité des emplois;
- Conditions physiques du travail trop exigeantes pour certains postes;
- Avantages sociaux insuffisants ou peu concurrentiels;
- Rémunération insuffisante ou peu concurrentielle;
- Faibles possibilités de promotion;
- Sollicitation par des entreprises concurrentes;
- Horaires de travail;
- Trop long temps de déplacement entre la résidence et le lieu de travail;
- Concurrence d'autres secteurs.

Source : Sondage employeurs, Diagnostic HortiCompétences, 2021

Autres motifs généralement invoqués pour quitter une entreprise

- Mauvaise qualité des relations avec les collègues ou le supérieur immédiat;
- Règles, politiques et procédures en vigueur au sein de l'entreprise;
- Formation inadéquate ou inexistante;
- Remise en question de la compétence des gestionnaires;
- Absence de reconnaissance de l'employeur (personne, compétences, efforts, résultats).

Les coûts de remplacement d'un employé

Le départ et le remplacement d'un employé engendrent des pertes directes et indirectes importantes pour votre entreprise.

Une brève analyse de l'ensemble des coûts associés au roulement démontre clairement que les sommes en jeu sont considérables. Ces coûts, à eux seuls, justifient d'investir dans la bonne gestion des employés par des pratiques de mobilisation.

Exemples de coûts directs :

- Coûts associés à la fin d'emploi de l'employé qui quitte :
 - Salaire de l'administration pour gérer le dossier
 - Indemnités de départ et vacances versées
 - Salaire du superviseur qui réalise l'entrevue de départ

- Coûts du processus d'embauche d'une nouvelle personne :
 - Recherche de candidats (rédaction d'une annonce, frais de publication, visuel d'affichage)
 - Présélection (sélection des c.v., convocation des entrevues)
 - Entrevues
 - Tests d'embauche
 - Vérifications des antécédents
 - Prise de références
 - Formulaire d'une entente d'emploi
 - Évaluation médicale
- Coûts de formation du nouvel employé :
 - Accueil et intégration
 - Salaire du nouvel employé durant la formation
 - Salaire de l'employé qui forme
 - Salaire du superviseur qui évalue le nouvel employé
 - Salaire des autres employés en temps supplémentaire pour prendre l'écart de productivité
- Achat de matériel pour le nouvel employé :
 - Vêtements de travail
 - Outils

Exemples de coûts indirects :

- Perte de productivité, erreurs et travaux incomplets du nouvel employé;
- Perte de productivité des employés en place (sollicités par le nouvel employé);
- Retard dans la production et la réalisation de projets;
- Détérioration du climat de travail, de la motivation des employés;
- Augmentation des accidents de travail;
- Départ d'autres employés affectés par le roulement de personnel.



SAVIEZ-VOUS QUE le coût de remplacement d'un employé varie entre 93 % et 200 % du salaire annuel de l'employé, selon la nature de ses compétences et responsabilités ?

Source : le Guide de rétention du personnel 2012 destiné aux entreprises du secteur des pêches maritimes et de l'aquaculture

D. Connaître les facteurs qui influencent la rétention du personnel

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi un employé choisit de travailler dans votre entreprise et d'y rester longtemps ? Si vous connaissez les sources de motivation ou de démotivation des employés qui restent à votre emploi, il sera plus facile d'adopter des pratiques qui en tiennent compte !



Outil 3
Questionnaire sur les
facteurs de rétention

Voici quelques exemples de ce qui peut nuire à la rétention des employés :

- Lors d'une absence, une mauvaise planification aura comme conséquence qu'un employé devra effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé accumulera probablement des frustrations.
- Des tâches mal définies pourraient générer de la frustration ou des conflits au sein de l'équipe.
- Un manque de rétroaction ou de reconnaissance pourrait nuire à la motivation des troupes.
- Une baisse de motivation risque d'avoir un effet sur le taux d'absentéisme.
- Un employé qui pense que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus enclin à quitter son emploi.
- Un manque de clarté concernant le rôle et les responsabilités du poste d'un individu.

À l'opposé, les facteurs les plus fréquemment donnés par les employés pour rester en poste sont la possibilité d'apprendre, de progresser, d'évoluer ainsi qu'un travail intéressant, stimulant et valorisant. Concrètement, il peut s'agir de :

- Faire participer les employés aux décisions;
- Proposer des activités favorisant un climat de travail agréable ou une bonne qualité de vie;
- Former les employés à l'entrée en poste;
- Offrir des salaires avantageux;
- Bonifier les journées de vacances;
- Permettre la conciliation famille travail.



N'AYEZ SURTOUT PAS PEUR DE POSER DES QUESTIONS À CEUX QUI RESTENT À VOTRE EMPLOI !
Cela peut se faire de différentes manières :

- Sondage électronique ou écrit;
- Groupe de discussion;
- Rencontres individuelles.

2. COMPRENDRE

LES PRATIQUES DE GESTION MOBILISANTES POUR LES EMPLOYÉS

Pour assurer une plus grande fidélisation des employés, les quatre étapes suivantes sont primordiales.

- A. Cibler les employés clés à retenir
- B. Bien comprendre les besoins des employés
- C. Miser sur les valeurs de l'entreprise
- D. Adopter des pratiques de gestion mobilisantes

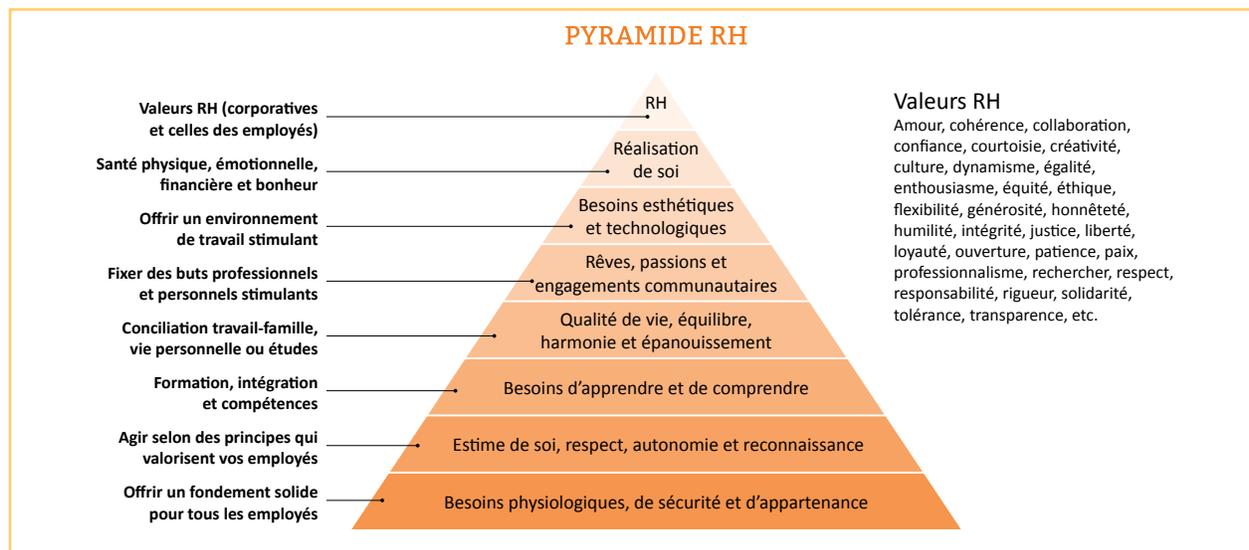
A. Cibler les employés clés à retenir

Parce que vos moyens sont limités et parce qu'on recherche le plus grand impact possible, vos efforts devraient porter prioritairement sur les employés clés, soit ceux qui détiennent des compétences rares et recherchées sur le marché du travail, ou ceux qui ont développé une expertise propre à l'entreprise. La rareté du profil d'un employé sera décisive dans le choix des postes clés.

B. Bien comprendre les besoins des employés

Nous avons souvent entendu parler de la pyramide des besoins de Maslow, mais datant des années 1940, nos besoins en tant que travailleur et nos besoins de société ont beaucoup évolué depuis. Qu'en est-il des besoins actuels ? Et comment les considérer dans notre gestion au quotidien ?

Adaptée et modernisée par Richard DesRochers, cette pyramide RH reflète les réalités et les valeurs du travail d'aujourd'hui. Bien comprendre chacune des strates et utiliser les moyens définis dans celles-ci pourrait vous aider à favoriser la mobilisation de vos employés, et par le fait même, les rendre plus performants !



1. Besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance

Vos employés ont besoin de se sentir bien, en sécurité et de sentir qu'ils font partie de l'équipe ! Offrir un fondement solide pour tous vos employés c'est d'abord prendre en compte le besoin physiologique, de sécurité et d'appartenance de l'employé. Ce sont les besoins vitaux en entreprise, on parle ici de salaire, de sécurité et du besoin de se sentir accueilli.

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Offrir un lieu de travail propre, agréable et sécuritaire.
- Offrir des conditions de travail qui apportent aux employés une sécurité financière et qui répondent à leurs besoins individuels et familiaux (salaire offert, assurances, programme d'aide, etc.).
- Mettre de l'avant l'importance de la santé et la sécurité au travail (programme de prévention des accidents, offrir un environnement de travail sécuritaire, informer les employés sur les risques, leur offrir des équipements de protection individuelle, etc.).
- Offrir une sécurité d'emploi et communiquer aux employés les réalisations et les projets de l'entreprise : les employés ont besoin de sentir que leur emploi n'est pas en péril et que l'entreprise est en bonne santé financière.
- Mettre en place des actions pour contribuer à développer un sentiment d'appartenance (réunions d'équipe, articles/vêtements promotionnels, inclusion, activités sociales, etc.).

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Accueil et intégration ainsi que Conditions de travail et rémunération.

2. Estime de soi, respect, autonomie et reconnaissance

Agir selon des principes qui valorisent les employés, c'est les aider à sentir que leur valeur est reconnue, que vous êtes en mesure de reconnaître leur contribution individuelle et ce qui les distingue dans toute leur individualité. Ils ont besoin d'avoir de l'autonomie.

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Identifier les forces de chacun, autant dans leur personnalité que dans leur travail. Prendre le temps de reconnaître ses forces, de les valoriser, de remercier les employés pour leur apport.
- Laisser de la latitude aux employés dans l'exécution de leur travail, garder un équilibre entre la supervision et le contrôle, définir quel est le carré de sable de chacun.
- Prendre le temps, en tant que gestionnaire, de s'intéresser à eux.
- Être respectueux dans vos communications et inclusif.

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Supervision et communication ainsi que Reconnaissance.

3. Besoins d'apprendre et de comprendre

Vos employés doivent sentir qu'ils continuent d'apprendre et de se développer. Ils doivent aussi se sentir compétents dans leurs fonctions. Offrir une opportunité de développement et d'accompagnement dès l'embauche est certainement un choix gagnant.

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Prendre le temps de bien intégrer et former vos employés à l'embauche.
- Offrir des opportunités de développement à vos employés tout au long de leur emploi et des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise.
- Osez-vous diversifier vos services, les actualiser ? Ceci donne l'occasion à vos employés d'apprendre au quotidien, de développer leurs compétences.
- Avoir une personne compétente à qui se référer.

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Accueil et intégration ainsi que Formation continue.

4. Qualité de vie, équilibre, harmonie et épanouissement

La conciliation famille-travail prend de plus en plus une grande place dans le milieu du travail. Vos employés ont besoin de sentir que leur vie personnelle n'est pas négligée à cause du travail. Ils ont besoin d'équilibre et d'évoluer dans un milieu de travail harmonieux. Ils doivent avoir la possibilité de s'épanouir autant professionnellement qu'individuellement.

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Mettre en place des mesures de conciliation famille-travail-études.
- Offrir de la flexibilité dans les horaires de travail et être compréhensif dans leurs besoins individuels.
- Reconnaître les réalisations personnelles de vos employés et leur parler de leurs intérêts.

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Conciliation famille-travail

5. Rêves, passions et engagements communautaires

De nos jours, les employés souhaitent accomplir des buts stimulants autant professionnels que personnels. C'est pourquoi ils ont besoin de vivre leurs rêves et leurs passions. Ils ont aussi besoin que leur employeur leur permette de développer des projets personnels en lien avec les valeurs communautaires et d'engagement de l'organisation.

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Rassembler vos équipes autour d'un même objectif en participant à des activités ou des défis qui soutiennent une cause sociale ou communautaire.
- Permettez à vos employés de promouvoir leur engagement et de solliciter leurs collègues lorsque ce sont des causes qui sont en lien avec vos valeurs.
- N'hésitez pas à vous investir vous-mêmes, comme entreprise, dans des causes sociales, communautaires et environnementales.
- Intégrez le développement durable et la conscience environnementale à vos pratiques.

6. Besoins esthétiques et technologiques

Vos employés ont besoin d'évoluer dans un environnement stimulant et intéressant. Chaque individu recherche la beauté et la créativité, à des degrés différents. Il est nécessaire que l'environnement de travail soit harmonieux et il est intéressant de miser sur de nouvelles technologies qui permettent d'offrir un environnement innovant et différent !

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- Offrir un environnement de travail agréable, chaleureux et accueillant.
- Améliorer l'esthétisme de vos lieux de travail.
- Offrir des outils de travail technologiques et innovants.
- Qu'est-ce qui vous distingue et qui vient offrir quelque chose de différent dans votre environnement de travail ?

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Organisation du travail.

7. Réalisation de soi

Vos employés ont besoin de sentir qu'ils se réalisent et que leur croissance personnelle est possible, à travers leur travail, en tenant compte des différentes sphères de leur vie (santé physique, émotionnelle, financière et bonheur).

Des exemples d'actions pour répondre à ce besoin :

- S'assurer de laisser de la place au quotidien à vos employés pour leur permettre d'apporter leurs idées, d'échanger sur leurs opinions et de s'exprimer.

- Sonder les aspirations de vos employés et les aider à développer leurs compétences pour arriver à leurs objectifs.

* Voir quelques autres exemples de pratiques dans la section D : Communication.

8. Valeurs RH

Vos employés ont besoin de connaître vos valeurs et de les endosser. Ils doivent se reconnaître et partager ces valeurs.

- Avez-vous défini vos valeurs d'entreprise ?
- Quelles sont les valeurs humaines que vous souhaitez mettre de l'avant ? (Honnêteté, intégrité, transparence, collaboration)
- Sont-elles partagées avec vos employés ?
- Accordez-vous de l'importance au savoir-être autant qu'au savoir-faire ?

Vous trouverez des idées de pratiques qui viendront répondre aux besoins des employés dans les prochaines sections.

C. Miser sur les valeurs de l'entreprise

Quelles sont les valeurs qui vous distinguent comme entreprise ?
Quelles sont les valeurs qui sont partagées par les dirigeants et les employés ? Ces valeurs devraient être clairement exprimées et guider le choix de vos pratiques de rétention.



Outil 4
Définition des valeurs distinctives de l'entreprise

FAIRE PARLER VOS VALEURS

Comment faire vivre les valeurs de son entreprise au quotidien ?

L'employé d'aujourd'hui ne s'attend plus à lire vos valeurs dans le manuel des employés, il s'attend qu'elles soient concrètes, tangibles !

Les valeurs communes doivent être au cœur de votre culture d'entreprise.

Selon la Banque de développement du Canada, la culture organisationnelle correspond à l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, qui influencent le comportement des employés. C'est pourquoi vos valeurs doivent également influencer vos actions.

Pourquoi ?

- Cela appuie le transfert des connaissances d'un employé à l'autre lors d'une nouvelle embauche.
- Les valeurs sont associées aux solutions trouvées dans la résolution de problèmes.
- Elles sont significatives dans les actions du quotidien. Exemple : si vous valorisez la créativité, permettez-vous de faire des activités de brainstorming pour résoudre vos problèmes en équipe, sortez des sentiers battus.
- Elles dépassent le volet utilitaire des gestes et des actions... elles donnent un sens !
- Elles sont partagées au sein de l'équipe.
- Elles sont significatives dans les actions du quotidien, par exemple dans vos communications internes et externes, dans votre attitude, dans vos prises de décisions ou alors dans vos implications sociales.
- Elles renforcent l'identité de l'entreprise, sa réputation, sa marque employeur.
- Elles améliorent l'engagement collectif.

Maintenant, au travail est-ce que vos pratiques de gestion sont en lien avec vos valeurs ?

Par exemple, si vous identifiez le respect comme une valeur forte et qu'aucune action n'est posée lorsqu'un employé manque de respect à son collègue, ceci n'est pas cohérent.

Autre exemple : si vous valorisez l'excellence, mais que vous n'avez aucun indicateur de rendement et que vous n'investissez pas dans la formation de vos employés, cela ne vient pas appuyer cette valeur.

Quelques trucs et astuces pour vous amener plus loin :

- Dressez la liste des valeurs de votre entreprise. À la suite de l'exercice, réévaluez-les. Sont-elles toujours fidèles à la réalité ? Y a-t-il eu des changements importants au sein de votre entreprise qui viendraient influencer votre mission et votre identité ? Le choix des valeurs n'est pas figé dans le temps, il évolue au rythme de votre entreprise. Au besoin, faites un exercice de remue-méninges pour cibler les valeurs essentielles de votre entreprise. Faites participer vos employés dans cet exercice.
- Communiquez vos valeurs à vos employés par la suite. Vous devez être en mesure d'expliquer aux employés comment se vivent au quotidien les valeurs de l'entreprise. Convoquez vos employés à un événement, à une réunion ou préparez une communication pour leur partager vos changements.

Exemples :

- Assurez-vous que vos valeurs se retrouvent dans toutes vos pratiques de gestion et services, telles que l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, la formation, l'évaluation de rendement et le service à la clientèle, ainsi que dans vos communications et votre style de collaboration. Bonifiez vos pratiques de gestion actuelles, s'il y a lieu.
- Nommez/rappelez la valeur affectée lors d'un événement ou d'une activité organisée par l'entreprise. Ex. : si vous organisez un 5 à 7, c'est probablement parce que vous avez à cœur l'esprit d'équipe, le plaisir, la collaboration. Les rappels sont toujours les bienvenus !
- N'hésitez pas à vous remettre en question et soyez cohérent dans le temps... et constant !
- L'expérience employé, l'expérience client, ça passe d'abord par l'identité ! Quelle est celle de votre entreprise ? Comment la présentez-vous à vos nouveaux employés ou à un candidat que vous rencontrez en entrevue ? Et qu'en est-il de vos employés actuels ? Comment vivent-ils les valeurs de l'entreprise au quotidien ?

D. Adopter des pratiques de gestion mobilisantes

La prochaine étape consiste à choisir les pratiques qui vont répondre aux besoins et préoccupations des employés, tout en tenant compte de vos pratiques actuelles en gestion des ressources humaines et de la capacité financière de l'entreprise.

Vous trouverez dans les pages qui suivent une série d'exemples de pratiques que vous pourriez implanter. Ces exemples sont présentés par thèmes, pour en faciliter la consultation. Il est à noter que cette liste comprend des types de pratiques très variés. Par le fait même, le coût de ces propositions peut varier considérablement d'une pratique à l'autre. Il est donc important, avant de porter votre choix définitif sur certaines de ces pratiques, d'en faire une analyse coûts/bénéfices.



CONSEIL : Mise sur ce qui vous distingue ! Les pratiques retenues devraient contribuer à vous démarquer encore plus de la compétition. Alors, posez-vous la question : QU'AVEZ-VOUS QU'ILS N'ONT PAS ?

EMBAUCHE

Une première étape consiste à embaucher les bonnes personnes. Un processus d'embauche structuré, en plus de vous permettre de faire une bonne sélection, contribue à susciter la confiance des candidats face à votre entreprise. Leur première perception n'en sera que plus positive.

Exemples de pratiques :

- Profil de poste et grille d'entrevue;
- Descriptions de poste qui reflètent la réalité;
- Présentation de la culture d'entreprise sur les réseaux sociaux ou sur le site web;
- Entrevue d'embauche en collaboration avec le chef d'équipe/contremaître, accompagné d'un spécialiste RH au besoin;
- Entente d'embauche écrite.

ACCUEIL ET INTÉGRATION

L'arrivée du nouvel employé peut être déstabilisante pour lui : nouveau poste, nouvelle façon de faire, nouvel environnement, etc. Il sera reconnaissant de l'aide qui lui sera apportée pour s'intégrer dans son nouveau milieu de travail et du temps qui lui sera accordé pour répondre à ses questions.

Voici quelques trucs pour faciliter cette entrée en poste et s'assurer d'un ancrage dès le début.

Exemples de pratiques :

- Outils de travail disponibles à son arrivée;
- Information pratique fournie : lieu de travail, casier, stationnement, cafétéria, etc.;
- Environnement de travail propre;
- Organigramme et description de tâches (Qui fait quoi ?);
- Échelles salariales connues;
- Annonce de son entrée en poste aux collègues avant son arrivée;
- Activités pour apprendre à connaître les nouveaux employés (5 à 7, quiz);
- Plan d'accueil défini et appliqué pour tous les nouveaux employés;
- Suivis fréquents pour les nouveaux employés;
- Présentation par un coéquipier, etc.;
- Remise d'un chandail et d'une casquette aux couleurs de l'entreprise;
- Visite des lieux et présentation aux collègues;
- Informations sur l'entreprise;
- Manuel de l'employé;
- Programme de jumelage/parrainage avec un collègue;
- Formation structurée à la tâche (utilisation de plans de formation);
- Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)*;
- Attentes identifiées et communiquées pour chaque poste;

* Formation structurée en milieu de travail qui permet le développement des compétences dans une démarche d'apprentissage qui les mènera à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle. Les employés les plus expérimentés forment, dans leur milieu de travail, des collègues en leur transmettant leur savoir-faire sur une base individuelle et structurée. Les premiers jouent le rôle de compagnons d'apprentissage et les seconds, d'apprentis. Le PAMT est disponible pour le métier d'ouvrier en aménagement paysager.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

Les conditions de travail doivent être équitables et concurrentielles (salaires et avantages sociaux). Offrir des avantages sociaux ou des incitatifs financiers peut aussi vous permettre de vous distinguer de la concurrence. Une prime à la performance peut également constituer un moyen d'encourager au dépassement et de valoriser l'employé.

Exemples de pratiques :

- Emploi à l'année plutôt que saisonnier pour un poste spécifique;
- Programme d'assurance collective : médicaments, assurance vie, assurance voyage, maladie longue durée;
- Régime de retraite simplifié : 1 % employeur / 1 % employé;
- Vacances : permettre quelques jours en haute saison;
- Bourses d'études aux employés ou à leurs enfants;
- Prime de polyvalence;
- Deux augmentations annuelles;
- Boni pour les employés diplômés en cours d'année;
- Boni pour les employés qui jouent le rôle de compagnon;
- Comme solution à la saisonnalité : entente de partage d'employés avec d'autres organisations de la région qui vivent des variations de saisons complémentaires aux vôtres;
- Prime pour la référence d'un nouvel employé;
- Congé différé;
- Temps libre rémunéré pour une cause;
- Montant forfaitaire;
- Vacances payées dès l'embauche;
- Transparence salariale;
- Vêtements et outils de travail (allocation à l'entrée en poste ou allocation annuelle).

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Utilisation des technologies pour garder le contact, organiser les tâches, coordonner les équipes, réduire les pertes de temps, entrer les heures, suivi de projets, carnet de route, facturation, inventaires, plans et devis disponibles;
- Équipement et outillages ergonomiques;
- Suivis des chantiers avec photos ou vidéos;
- Vérification dès la réception des marchandises, qualité, conformité, quantité;
- Alliance d'entreprises saisonnières pour offrir du travail à l'année aux employés;
- Nomination d'un responsable de chantier;
- Clarté des consignes;
- Planification des tâches et trajets;
- Standardisation des pratiques et des tâches (processus);
- Préparation des pads de travail et répartition des tâches la veille au soir;
- Transparence sur les projets à venir;
- Rangement identifié pour chaque outil et code de couleur par équipe;
- Analyse des problématiques récurrentes hebdomadairement et plan d'action;
- Réunion avec chef d'équipe 2 fois/jour;
- Bonne personne aux bonnes places;
- Implication et responsabilisation des employés (qui fait quoi, où, quand, comment);
- Création d'équipes de travail stables;
- Structure hiérarchique claire.

CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL

Favoriser la conciliation famille-travail contribue à un meilleur rendement et à une baisse de l'absentéisme.

Exemples pratiques :

- Quelques journées payées par année pour les visites médicales, le dentiste ou autres semblables, cumulables ou non pour être utilisées l'année suivante;
- Autorisation de transformer des congés de maladie payés en congés pour activités personnelles;
- Horaires de travail flexibles;
- Demandes préalables pour faire du temps supplémentaire;
- Respect des disponibilités fournies;
- Engager quelques employés de plus en début de saison pour gérer les absences des employés réguliers, les départs en cours de saison et les surplus de travail;
- Utilisation des technologies pour communiquer les changements de dernière minute ex. : utilisation de Facebook pour la gestion des horaires;
- Adaptation de l'horaire pour les périodes d'examen des étudiants;
- Possibilité de travail ou horaire allégé;
- Horaire de travail fixe.

Voici quelques bonnes raisons d'intégrer des mesures de conciliation famille-travail dans votre entreprise :

Avantages pour l'ENTREPRISE :

- Augmenter le niveau d'engagement des employés;
- Réduire les coûts multiples liés au conflit *travail - vie personnelle* (stress, absences non planifiées, retards, congés de maladie, etc.);
- Améliorer l'image de l'entreprise;
- Faciliter le respect des délais de production en ayant des mesures planifiées pour contrer l'absence de la main-d'œuvre au lieu de gérer du cas par cas;
- Attirer de nouveaux employés;
- Contribuer à maintenir le personnel en poste.

Avantages pour l'EMPLOYÉ :

- Améliorer le sentiment d'accomplissement dans sa vie personnelle;
- Diminuer les problèmes de santé liés au stress et à l'anxiété;
- Améliorer la concentration et le rendement au travail;
- Avoir le sentiment d'être important aux yeux de l'entreprise;
- Développer une relation de confiance envers l'employeur;
- Rendement au travail.

Pour aller plus loin, consultez le site de Concivili : www.concivili.com/fr/

RECONNAISSANCE



Outil 5 Programme de reconnaissance de service

La reconnaissance au travail, un levier mobilisant pour des employés engagés ! Faites place à la reconnaissance de vos employés, des résultats de l'entreprise, des efforts soutenus et des bonnes pratiques au travail. Les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et s'engagent envers leur organisation lorsqu'ils ont l'impression que leur travail a de l'importance pour eux et pour les autres. Démontrez clairement aux employés de quelle façon ils contribuent au succès de l'entreprise. Leur place au sein de l'équipe, leurs compétences, leurs efforts et leurs résultats doivent être reconnus à leur juste valeur pour favoriser l'engagement.

Quelques idées pratiques :

- Récompenses pour les comportements recherchés : attitude positive, dire bonjour, s'il-vous-plaît et merci;
- Promotion des initiatives novatrices;
- Reconnaissance des forces individuelles et opportunité de les faire valoir;
- Carte d'anniversaire;
- Carte de remerciement;
- Quelques heures de congé;
- Impliquer les employés dans le démarrage d'un projet;
- Impliquer les employés dans les décisions ou comités;
- Objets promotionnels de la compagnie avec commentaires des clients;
- Carte cadeau;
- Rabais sur produits;
- Tirage de cadeaux à Noël;
- Prix pour les meilleurs pratiques, attitudes;
- Activités sociales;
- Avantages de reconnaissances monétaires (journées personnelles additionnelles, partage des profits, bonus à l'atteinte des objectifs);
- Partage des bons commentaires reçus des clients;
- Lettre du patron à l'hiver pour confirmer qu'on lui réserve sa place pour le printemps prochain;
- Bulletin interne à l'année pour se tenir au courant des nouvelles;
- Prêt d'équipements ou de véhicules (on vous fait confiance !);
- Programme de reconnaissance des années de service;
- Déléguer des responsabilités;
- Afficher un tableau photo avec les forces et qualités des employés;
- La photo des membres de l'équipe sur le site internet;
- Texter un message de bonjour aux équipes le matin;
- Nommer un employé de la semaine;
- Prendre LE temps pour les employés;
- Personnaliser des mots de reconnaissance;
- Être flexible dans les besoins des employés;
- Spécial sur le chantier : pizza, café, beignes, jus, Mr. Freeze;
- Lieux de rassemblement propres et invitants (table pool, etc).



Le mode d'emploi d'une bonne reconnaissance :

- Décrire le bon coup
- Reconnaître l'habileté ou le talent
- Identifier l'impact positif



Un cadeau ou une récompense que vous offrez à un employé constitue un avantage imposable que vous devez inclure aux cases A et L de son relevé 1 (RL-1). Si le cadeau ou la récompense n'est pas en argent, vous devez inclure la TPS et la TVQ dans le calcul de la valeur de cet avantage.

Consultez : www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/ras/casparticuliers/typesremu/avantagesimpposables/autres/cadeauxrecompenses.aspx

FORMATION CONTINUE

Il est certainement important de développer les compétences des nouveaux employés, mais il ne faut pas mettre de côté les activités de formation accordées aux employés déjà en poste. La formation continue en entreprise permet au salarié de bonifier ses connaissances et son savoir-faire. Pour l'employeur, elle est un moyen d'améliorer la qualité et la productivité.

Exemples pratiques :

- Explications et formation pratique sur le terrain pour les nouvelles tâches, les nouveaux produits ou équipements;
- Budget annuel dédié à la formation, selon le poste occupé;
- Remboursement total ou partiel des frais de scolarité;
- Accès privilégié à de la formation dans des champs d'intérêts personnels particuliers.



À NOTER :

Quand un employeur oblige un salarié à suivre une formation, pendant les heures de travail ou non, il doit le rémunérer pour ses heures et tenir compte des heures supplémentaires s'il y a lieu. Il doit aussi lui rembourser tous les frais liés à cette formation, comme les frais d'inscription ou de transport.

Consultez : www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/horaire-travail/formation-travail-leuses-travailleurs

ACTIVITÉS SOCIALES

L'ambiance de travail doit être stimulante. La coopération, l'ouverture, la transparence et l'humour contribuent à créer cette ambiance. Les rencontres d'équipe permettent également de favoriser une bonne ambiance de travail et de mettre l'accent sur le partenariat plutôt que sur la concurrence.

Exemples pratiques :

- Implication sociale en groupe pour une cause;
- Formation d'une équipe de sport (hockey balle, baseball, soccer, etc.);
- Activités familiales (pique-nique, déjeuner de Noël, cinéma, etc.);
- 5 à 7;
- Séjour : pêche, ski;
- La bière du vendredi;
- BBQ ou pizza du patron pour dîner;
- Party rush plantation;
- Party de Noël;
- Épluchette de blé d'Inde;
- Tournoi de golf;
- Activités pour garder un lien hors saison.

La communication : la clé pour établir de bonnes relations au travail. Vous devez être en mesure de faire passer vos messages de manière respectueuse, d'établir un climat de confiance et d'entraide dans votre environnement de travail.

SUPERVISION ET COMMUNICATION

Il est particulièrement rassurant pour des employés saisonniers de savoir qu'ils travaillent pour une entreprise solide, qui sait où elle s'en va, qui a des règles et des attentes claires et qui respecte ses engagements.

Exemples pratiques :

- Grande réunion de début de saison (présentation des employés, des nouveautés, etc.);
- Information régulière en cours de saison sur les projets à venir;
- Valider la compréhension du message;
- Suggérer la réflexion plutôt que donner des ordres;
- Utiliser l'humour;
- Planification mensuelle des projets et des tâches;
- Objectifs à atteindre;
- Attentes signifiées et claires;
- Politiques et procédures connues;
- Directives claires et détaillées du poste;
- Offre de soutien en cas de difficulté;
- Évaluation en fin de saison avec discussion sur la possibilité de responsabilités additionnelles s'il revient;
- Prendre le temps de connaître ses employés;
- Poser des questions pour bien comprendre;
- Assouplir la hiérarchie de communication;
- Rencontre interdépartementale pour comprendre les enjeux de chacun;
- Rencontres régulières pour donner de la rétroaction;
- Application de traduction sur le cellulaire;
- Facebook interne;
- Écouter et rassurer si besoin pour mieux avancer ensemble;
- Écouter pour comprendre et non répondre;
- Vérifier les faits et non présumer lors de conflits;
- Utiliser les formules de politesse, montrer l'exemple;
- Envoyer les horaires par courriel;
- Donner de la rétroaction régulièrement;
- Recevoir les idées des employés;
- Informer et expliquer les changements;
- Passer fréquemment sur les chantiers pour saisir le pouls et être proche de l'équipe;
- Dire au fur et à mesure les corrections à apporter;
- Diversifier les moyens de communication selon les employés;
- Favoriser le lieu et le moment opportun pour communiquer;
- Tenir compte des diversités culturelles et générationnelles;
- Planifier des rencontres de fin de saison post-mortem et plan d'action au besoin;
- Savoir donner de la rétroaction positive.

Votre efficacité est tributaire d'objectifs clairs et d'une organisation fonctionnelle. Connaissez-vous votre charge de travail ? Celle de vos employés ? Vos délais ? Êtes-vous organisé ? Vous devez offrir une ligne directrice claire tout en sachant diriger vos employés pour assurer leur performance et celle de votre entreprise.

L'ABC DE LA RÉTROACTION CONSTRUCTIVE

Quel est le but ? La rétroaction constructive fournit aux employés des informations pour les aider à atteindre les objectifs fixés, en leur communiquant à la fois nos attentes et leur position/progression par rapport à celles-ci. Elle doit être constructive, et non punitive.

Avant d'émettre une rétroaction auprès d'un employé, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est mon but ?
- Est-ce le bon moment ?
- Est-ce le bon endroit ?
- Suis-je la bonne personne pour donner cette rétroaction ?

Deux types de rétroaction :

- **Rétroaction de renforcement** : confirmer à ses employés ce qu'ils font de bien afin de les inciter à maintenir un niveau de performance/rendement attendu.
- **Rétroaction en vue d'une amélioration** : informer ses employés des points qu'ils ont à améliorer et penser à des solutions de rechange. S'applique autant en cas de mauvaise performance que de bonne performance où il y a encore un potentiel d'amélioration.

Les avantages d'offrir de la rétroaction sont nombreux, tant pour les employés que pour l'organisation :

- Elle facilite la communication entre les employés et leur gestionnaire.
- Le gestionnaire comprend mieux les attentes de ses employés envers l'organisation (attentes respectives).
- Elle augmente l'efficacité, la productivité et la mobilisation des employés (niveau de satisfaction).
- Elle favorise l'apprentissage et la progression de l'employé.
- L'employé peut prendre conscience de ses forces et ses points d'amélioration.
- L'employé connaît les critères selon lesquels il sera évalué et apprécié.
- Elle augmente le sentiment d'appartenance et la motivation à l'égard de son travail.

Trucs et astuces : établissez des relations saines avec vos employés et gagnez leur confiance !

- Soyez empathique, enthousiaste et reconnaissez le travail bien fait.
- Adaptez votre style de gestion et vos communications selon chaque employé.
- Traitez vos employés de façon équitable et cohérente.
- Encouragez une communication ouverte et bidirectionnelle (l'écoute est très importante).
- Entretenez votre crédibilité et soyez transparent face à vos attentes.

Pour parvenir à donner de la rétroaction efficace, il est d'abord et avant tout important d'établir des relations saines avec vos employés et pouvoir gagner leur confiance.

- D'abord, les attentes doivent être claires et répétées régulièrement.
- Les bons comportements doivent être soulignés quotidiennement (cela prouve que les gestionnaires sont présents sur le terrain).
- La relation gestionnaire et employé doit être affective. Si l'employé se sent respecté, il vous respectera et sera beaucoup plus collaboratif.
- Le discours entre vous et lui doit toujours être positif. Vous devez avoir confiance que vos discussions mèneront à un succès.
- Travailler sur la fierté de l'employé et son engagement.
- Soulignez ses bons coups, impliquez-le dans les décisions, faites-le participer à des projets ou encore, impliquez-le dans l'élaboration de son plan de développement, s'il y a lieu.

Le gestionnaire doit faire preuve de rigueur et intervenir rapidement chaque fois qu'il est témoin d'une situation incorrecte, même si elle n'est pas grave. Cette pratique de gestion envoie le message que le gestionnaire est présent sur le terrain et qu'il tient à ce que ses attentes soient respectées ! La non-gestion des mauvais comportements signifie que vous les acceptez ! Soyez des gestionnaires courageux et bienveillants.

Concrètement, on s’y prend comment ?

1. Mettre en contexte en revenant sur les faits
2. Discuter des impacts du comportement
3. Clarifier vos attentes envers l’employé
4. Définir des pistes d’action possibles (obtenir son engagement)
 - Comment pourrais-tu modifier ta façon de faire ?
 - Quelle serait ton approche pour faire cette tâche maintenant ?
 - Comment peut-on collaborer ensemble pour s’améliorer comme équipe ?
 - Comment crois-tu pouvoir mieux collaborer avec x et y ?
 - Comment puis-je t’aider à t’améliorer dans cet aspect de ton travail ?

On évite les questions fermées, ex. : es-tu d’accord pour dire que tu aurais pu faire mieux ?

De plus, il est essentiel que les idées viennent de l’employé et non pas de vous. Il faut laisser l’employé réfléchir à ce qui fonctionnerait pour lui. C’est la base de l’engagement.

Une rétroaction est aussi l’occasion de faire place aux émotions. Il est important de les nommer, pour que votre employé se sente écouté, en confiance et compris dans son échange. Généralement, les émotions sont passagères, positives ou négatives :

- Colère
- Peur
- Joie
- Amour
- Tristesse
- Surprise

Certaines émotions sont d’origine interne : honte, culpabilité, gêne, fierté. Elles aident à ajuster (réguler) nos rapports à l’autre. Les événements, dont les communications et les rétroactions, peuvent jouer un rôle sur les émotions, d’où l’importance de soigner ses messages.

Pour limiter les réactions plus difficiles :

- Se préparer d’avance aux réactions possibles
- Formuler sa rétroaction avec précaution
- Laisser la personne parler ouvertement sans l’interrompre
- Déceler les signes de réactions émotionnelles et les nommer
- Gérer la situation en restant calme et posé

En somme, pour offrir une rétroaction constructive :

- Établir un climat de confiance
- Être précis, fournir des exemples clairs
- Le faire au moment opportun
- S'assurer que le message livré est véridique
- Donner une rétroaction et s'assurer que la personne qui reçoit le message peut avoir du pouvoir sur l'élément à améliorer
- Limiter la quantité d'information (trop d'informations peut diminuer l'effet souhaité)
- Maintenir les canaux ouverts (écoute active)
- Utiliser les bonnes méthodes : dire les faits, donner les impacts, obtenir l'accord, faire le suivi
- Chercher des solutions avec l'autre
- Adopter une approche bienveillante
- Savoir recadrer sur la personne si celle-ci s'éloigne du sujet ou porte le blâme sur autrui.

Exemple de rétroaction constructive

« Depuis deux semaines, je sens que tu es moins motivé au travail. Je suis inquiète alors j'aimerais que nous puissions en discuter ensemble. J'ai remarqué, entre autres, que tu avais quelques petits retards le matin, que tu ne dînais plus avec tes collègues de travail et que la qualité de certains livrables n'est plus ce que je suis habituée de recevoir de toi (retard, manque d'esthétisme dans la taille des arbustes).

Tu es mon doyen dans l'équipe. Je compte sur toi pour montrer l'exemple et être un ambassadeur pour tes collègues, surtout les plus jeunes. Pour moi, ces comportements-là affectent l'esprit d'équipe, l'efficacité de notre équipe et envoient une image négative que je n'aime pas. Qu'est-ce qui se passe ?

J'aimerais beaucoup retrouver l'employé que j'ai toujours connu, et je ne peux plus tolérer les retards ainsi que la qualité de tes livrables.

Comment vois-tu tout ça ? Que puis-je faire pour t'aider ? »



Outil 6
Rencontre de rétroaction- document de préparation

3. CHOISIR

LES BONNES PRATIQUES POUR SON ENTREPRISE

Aucun employeur ne peut se permettre de perdre ses employés aujourd'hui. Vous devez vous assurer de les mobiliser et contribuer à leur épanouissement pour développer leur attachement affectif. Pour choisir les bonnes pratiques de mobilisation à mettre en place, vous pourriez reprendre la pyramide et analyser ce que vous faites déjà. Il vous sera plus facile par la suite d'analyser d'autres options tout en sondant vos employés. Dans un tel programme, il vaut mieux choisir moins de pratiques et les implanter systématiquement dans l'entreprise plutôt que de présenter un programme trop ambitieux et de n'en réaliser qu'une partie.

Ce processus s'effectue en quatre étapes :

- A. Trier des pratiques mobilisantes
- B. Sonder les employés sur les pratiques proposées
- C. Sélectionner les pratiques
- D. En faire la promotion

A. Trier des pratiques mobilisantes

La première étape consiste à sélectionner différentes pratiques de gestion, les plus appropriées dans le contexte de l'entreprise. Il convient de choisir une gamme de pratiques qui favorisent tant les conditions de travail des employés, celles qui auront un impact sur leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise que celles qui concernent la gestion de proximité.

B. Sonder les employés sur les pratiques proposées

Demandez aux employés de donner leurs commentaires sur les éléments qui pourraient faire partie du programme de fidélisation. Les inviter ensuite à les classer par ordre en fonction de leurs préférences. Cette activité peut se faire individuellement ou en groupe, à l'aide de sondage papier ou par voie électronique dans un sondage style SurveyMonkey.



Outil 7
Sondage auprès des employés

C. Sélectionner les pratiques

À partir des résultats de la consultation auprès des employés, sélectionnez les pratiques qui feront partie du programme de fidélisation/mobilisation. Au final, il est mieux de se limiter à cinq pratiques ou moins pour la première année afin de simplifier le processus et d'en garantir le succès. Identifiez une personne qui sera responsable d'implanter chacune de ces mesures, allouez-lui un budget et précisez l'échéancier d'implantation.



Outil 8
Plan d'action pour l'implantation

D. En faire la promotion

Une fois que l'on a défini les pratiques qui feront partie du programme de fidélisation, il faut s'assurer qu'elles sont connues et bien comprises par tous les employés. Une promotion adéquate est la clé pour la réussite du programme de fidélisation.

Cette promotion peut se faire :

- Lors de rencontres d'équipe;
- Dans le cadre de présentations par les dirigeants;
- Dans le manuel de l'employé;
- Lors de l'affichage d'un poste à combler;
- Lors des entrevues de sélection.

Avantages d'un programme de fidélisation :

- Diminution du sentiment d'iniquité de certains employés par rapport au marché de l'emploi;
- Attrait de candidats potentiels;
- Amélioration de l'image de marque en tant qu'employeur.

4. ÉVALUER

LES PRATIQUES ET APPORTER LES CORRECTIFS

Cette dernière étape consiste à améliorer les pratiques existantes.

Après la période de référence (normalement d'un an) :

- Vérifier les effets du nouveau programme sur le taux de roulement (refaire le calcul);
- Vérifier ses effets sur les postes clés;
- Effectuer un sondage pour vérifier la satisfaction des employés par rapport aux pratiques mises en place;
- Apporter les correctifs nécessaires aux pratiques existantes;
- Ajouter ou retirer des pratiques, s'il y a lieu.



Outil 9
Sondage de satisfaction

CONCLUSION

Pour vraiment faire une différence au niveau du taux de roulement dans une entreprise saisonnière, les interventions préventives devraient toujours être privilégiées. Quoiqu'il soit essentiel de comprendre les motifs des départs, c'est en travaillant avec les employés en place d'une saison à l'autre, en les consultant et en posant des gestes concrets en conséquence, que vous marquerez le plus de points. Susciter l'engagement à long terme d'employés saisonniers est un ART. L'adoption de pratiques de mobilisation ou d'un programme de fidélisation qui tient compte des besoins et attentes de ces employés clés est, dans ce sens, un grand pas dans la bonne direction.

RÉFÉRENCES

Emploi-Québec Montérégie, Guide d'accueil et d'intégration du nouvel employé, entreprises privées, 2016

Emploi-Québec Montérégie, Guide d'accueil et d'intégration du nouvel employé, main-d'œuvre immigrante, 2016

HortiCompétences, Diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services, FGC Conseil, décembre 2016, 228 p.

Stéphane Simard, Comment diminuer le taux de roulement de personnel ?, Québec vert, Décembre 2016–Janvier 2022

Stéphane Simard, Comment attirer, fidéliser et mobiliser des employés ?, Cahier spécial tiré du livre Conversations déterminantes, Éditions Viséo, 2011, 216 p.

Lisa Taylor (Challenge Factory), Fidéliser et mobiliser : la gestion de carrière dans les petites entreprises (Guide), Institut canadien d'éducation et de recherche en orientation, 2022, 68 p.



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 1 – Tableau des départs volontaires

Période de référence			
Du :		Au :	

	1	2	3	4	5
Nom					
Date d'embauche					
Date de départ					
Nombre d'années d'expérience					
Poste occupé					
Supérieur immédiat					
Service					
Statut					
Âge					
Motif de départ					



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 2 – Grille d'entretien de départ

Nom de l'employé :	
Poste occupé :	
Supérieur immédiat :	
Date de l'entretien :	

Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise ?

<input type="checkbox"/>	Changement de carrière	<input type="checkbox"/>	Fin de contrat
<input type="checkbox"/>	Retour aux études	<input type="checkbox"/>	Retraite
<input type="checkbox"/>	Manque de possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	Salaire non concurrentiel
<input type="checkbox"/>	Travail trop exigeant physiquement	<input type="checkbox"/>	Avantages sociaux non concurrentiels
<input type="checkbox"/>	Formation insuffisante	<input type="checkbox"/>	Horaire de travail inadéquat
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec l'organisation	<input type="checkbox"/>	Poste qui ne correspond pas aux attentes
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec mon superviseur	<input type="checkbox"/>	Autres raisons, précisez :
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec mes collègues	<input type="checkbox"/>	

Quel est l'événement déclencheur qui vous incite à quitter l'entreprise ?

Quelles sont les connaissances et les compétences développées durant votre emploi au sein de l'entreprise ?

Qu'est-ce que vous auriez aimé changer dans votre travail ?

Qu'est-ce qui vous manquera de notre entreprise ?



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 3 – Questionnaire sur les facteurs de rétention

INTRODUCTION

Vous trouverez ci-dessous des questions visant à sonder votre opinion sur notre entreprise. Nous apprécierions aussi avoir vos suggestions pour améliorer vos conditions de travail. Nous vous invitons à répondre avec franchise, sous le couvert de l'anonymat.

Facteurs favorables à l'entreprise	
1	Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail et pourquoi ?
2	2. Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le plus et pourquoi ?
3	Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les plus appréciés et pourquoi ?
	a. Rémunération
	b. Formation
	c. Possibilités d'avancement
	d. Relations avec mes supérieurs
4	Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent favorables à l'entreprise et qui seraient des incitatifs à rester à notre emploi ?

Facteurs défavorables à l'entreprise	
1	Qu'est-ce que vous appréciez le moins dans votre travail et pourquoi ?
2	Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le moins et pourquoi ?
3	Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les moins appréciés et pourquoi ?
	a. Rémunération
	b. Formation
	c. Possibilités d'avancement
	d. Relations avec mes supérieurs
4	Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent défavorables à l'entreprise et qui seraient des motifs à ne pas rester à notre emploi ?

Suggestions

1	Quels sont les changements que vous apporteriez ?
2	Quelles sont vos suggestions :
	a. Pour que l'entreprise soit un meilleur lieu de travail ?
	b. Pour que nous devenions un meilleur employeur ?
	c. Pour améliorer votre environnement de travail ?
3	Que pourrait faire la direction pour améliorer son style de gestion et ses compétences ?
4	De quelle façon l'organisation devrait-elle changer la manière dont elle fait les choses afin d'éviter de perdre ses bons employés ?
5	Avez-vous d'autres commentaires à formuler ?
6	Recommanderiez-vous l'entreprise à l'un de vos amis ?
	CONCLUSION Nous vous remercions de votre collaboration et de votre franchise.



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 4 – Définition des valeurs distinctives de l'entreprise

Quelles sont les quatre principales valeurs qui distinguent votre entreprise ?

1.	
2.	
3.	
4.	

Pour bien faire comprendre vos valeurs, vous pourriez décrire les comportements attendus pour chacune d'elles.

	Valeurs	Les actions attendues en tant que gestionnaire	Les actions attendues en tant qu' employé
1.	Exemple : Respect	<ul style="list-style-type: none"> Être respectueux dans mes interventions lors de recadrement Présenter le code d'éthique à chaque début de saison Offrir une formation sur la communication en milieu de travail Intervenir dès que je suis témoin d'une inconduite 	<ul style="list-style-type: none"> Agir avec politesse avec mes collègues et supérieurs Respecter le code de conduite et d'éthique Considérer mes collègues et supérieurs comme j'aimerais être traité.
2.			
3.			
4.			



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 5 – Programme de reconnaissance de service

Un programme de reconnaissance de service s'ajoute à la considération et à la reconnaissance que devrait recevoir régulièrement tout employé.

Il est aussi le reflet d'une philosophie de reconnaissance de l'individu, de sa loyauté, en plus de permettre à l'entreprise d'être reconnue comme un employeur de choix.

Pratiques :

- Établir une procédure à suivre afin de s'assurer d'une application équitable et uniforme du programme;
- Classer le nombre d'années de service par niveau et déterminer le type et le montant des récompenses accordées à chacun;
- Déterminer la période de remise des récompenses;
- Identifier la personne responsable de la gestion du programme;
- Déterminer comment informer tous les employés des modalités du programme;
- Évaluer l'impact du programme sur la mobilisation et la perception qu'ont les employés de l'entreprise.

Exemple :

Tableau des différents niveaux de service et des récompenses accordées aux employés

Niveau 1	Fin de la 1 ^{re} saison	Chèque-cadeau de 25 \$
Niveau 2	Fin de la 2 ^e saison	Chèque-cadeau de 50 \$
Niveau 3	Fin de la 3 ^e saison	Chèque-cadeau de 75 \$
Niveau 4	Fin de la 4 ^e saison	Chèque-cadeau de 100 \$
Niveau 5	Fin de la 5 ^e saison	Chèque-cadeau de 150 \$

À NOTER

Un cadeau ou une récompense que vous offrez à un employé constitue un avantage imposable que vous devez inclure aux cases A et L de son relevé 1 (RL-1).

Si le cadeau ou la récompense n'est pas en argent, vous devez inclure la TPS et la TVQ dans le calcul de la valeur de cet avantage. Consultez : www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/retenues-et-cotisations/situations-et-particularites-pouvant-modifier-le-calcul-des-retenues-et-des-cotisations/avantages-imposables/liste-des-avantages-imposables/autres-avantages/cadeaux-et-recompenses/



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

Outil 6 - Rencontre de rétroaction Document de préparation

Nom de l'employé :	
Date prévue de la rencontre :	

CONTEXTE

Quels sont les faits observés ? Mettre l'accent sur les faits observables, mesurables, sur les actions posées et non sur les caractéristiques de l'employé.

Depuis quelques semaines, j'ai remarqué que...

IMPACTS

Quels sont les impacts observés ? Nommer les conséquences de la situation sur l'environnement de travail, sur le climat, sur les collègues, sur les résultats, sur l'image de l'entreprise, sur le service à la clientèle, etc.

Cette situation a des conséquences sur ...

ÉCOUTE ACTIVE

Laisser l'employé s'exprimer par rapport à la situation. Poser des questions à l'employé. Se mettre en mode écoute pendant qu'il répond. Faire preuve d'empathie tout en demeurant ferme sur les attentes.

- Es-tu d'accord avec ces éléments ?*
- As-tu remarqué cela toi aussi ?*
- Quelles sont les causes de cette situation ?*
- Qu'est-ce qui explique ce changement ?*

ATTENTES CLAIRES

Quelles sont vos attentes face à cette situation ? Quels sont les changements et les résultats attendus à partir de maintenant ?

- À partir de maintenant, je m'attends à ...*

PLAN D'ACTION

Quelles sont les solutions possibles ? Impliquer l'employé dans la recherche de solutions. S'entendre sur les étapes des actions à mettre en place, sur les échéances et les responsabilités.

- J'aimerais qu'on discute des solutions possibles.*
- Comment pourrais-tu t'y prendre pour ne plus que cette situation se reproduise ?*
- Comment puis-je t'aider à t'améliorer dans cet aspect de ton travail ?*



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 7 – Sondage auprès des employés

Vous trouverez ci-dessous la liste des pratiques de mobilisation considérées comme les plus appropriées dans le contexte de notre entreprise. Pour chacune de ces pratiques, nous vous demandons d'indiquer quel est le degré de priorité que l'entreprise devrait y accorder selon vous. Nous apprécierions aussi recueillir vos commentaires ou suggestions pour maximiser l'impact de chacune des pratiques proposées.

	Pratiques de mobilisation proposées	Priorité				Commentaires / Suggestions
		Pas du tout prioritaire	Peu prioritaire	Prioritaire	Très prioritaire	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 8 – Plan d'action pour l'implantation

	Pratiques retenues	Responsable	Budget	Échéancier
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 9 – Sondage de satisfaction

	Pratiques de mobilisation proposées	Appréciation				Commentaires / Suggestions d'amélioration
		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Nouvelles pratiques suggérées						